

# BREAKING

# BARRIERS

Innovation in  
the public interest

---

## **PUBLIC SERVANTS IMPROVE SERVICE DELIVERY BY**

- Focusing on people, values and ethical conduct
  - Challenging traditions
  - Cutting red tape
  - Changing attitudes
  - Sharing best practices
- 

CA1  
7B  
997  
361

3 1761 11849802 1

Changing  
Government  
to Serve  
Canadians  
Better



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada

Published by Public Affairs  
Treasury Board of Canada Secretariat

©Minister of Public Works and Government  
Services Canada 1997

Catalogue No BT 22-59/1998-1  
ISBN 0-662-63342-3


The complete Progress Report (summary and annex) is available  
on the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/>

Employees who do not have desktop Internet should check with  
their departmental, public, or university library.

For your convenience, this version also has hyperlinks to  
other areas.



AZN-5495



# Breaking Barriers

## SUMMARY

### Foreword

*The daily efforts of public servants to provide Canadians with modern, efficient and innovative services deserve to be celebrated.*

*The Right Honourable  
Jean Chrétien  
Prime Minister of Canada*

*We must relentlessly pursue the elimination of self-inflicted impediments to improved service delivery – such as bureaucratic red tape, turf protection and the fear of change.*

*Jocelyne Bourgon  
Clerk of the Privy Council*

It is really a matter of enlightened self-interest. If we do our jobs better, smarter and quicker, we are the ultimate winners. How so? Because we are all citizens and clients: we want to be served in a professional, timely and considerate way.

Breaking Barriers is a common-sense initiative that has been around in agencies and departments for some time. Word of its benefits spread and it is now on its way to being a government-wide project.

What is it all about? In a nutshell, it means losing the roll of red tape, challenging the 'traditional' way of doing things and working together to provide better, faster service. Breaking Barriers helps advance the public interest while reinforcing Public Service values and ethical conduct.

This is the first of a series of progress reports on working smarter and giving better service by breaking real barriers and some imaginary ones. It is a sample of a lot of 'good things'. It is a start. The next steps are up to you. We want your input and your feedback.

We are committed to making the system work better, but we cannot do it without you!

Read on to see how you can make a difference ... and THANKS!

*A special note of thanks to Human Resources Development Canada, which has agreed to co-sponsor this government-wide initiative with the Treasury Board of Canada Secretariat, and to our Breaking Barriers working group and sub-group members for their continued support.*





# Breaking Barriers

*Canada consistently shines in international surveys as one of the best countries in the world in which to live.*

*This, in no small way, is thanks to the excellence of our public sector institutions and the public servants who day in and day out serve Canadians with dedication and commitment.*

*The Right Honourable  
Jean Chrétien Prime  
Minister of Canada*

## Introduction

The Council for Administrative Renewal welcomes you to the first Breaking Barriers Project. This summary section is one part of the Breaking Barriers Progress Report. In addition to this summary, we have provided an Annex of detailed items. Both are available on the Internet.

The purpose of this Progress Report is to share with you real-life examples of how public servants are breaking barriers and changing the way work is done. This is a continuation of work that has been going on across government to advance quality services. It also facilitates related initiatives such as the modernization of comptrollership.

Our goal is to enhance program and service delivery to Canadians. By breaking barriers, we'll show you how we become more client and citizen focused. We have seen the results of innovative and cost-effective approaches. As you read this summary, you will see our specific commitment to this project and that we need your help.

The Breaking Barriers project committee was established to serve as a catalyst to facilitate the breaking of departmental and central agency barriers and to encourage a results focus within the Public Service. The mandate of this committee is to:

- facilitate identifying and breaking departmental and central agency irritants and barriers;
- promote among departments and central agencies the concept of breaking barriers;
- share best practices;
- provide explanatory information for departmental and agency policies and procedures that are reasonable and useful; and,
- report to the Public Service progress on Breaking Barriers.

To help us carry out our role of facilitator and catalyst, our Breaking Barriers team includes an Interdepartmental Working Group. Sub-working groups are being created to challenge specific barriers.

Part of the challenge of breaking barriers is sorting out myth from reality. Myths can be barriers that are perceived, not real, for example, when individuals have old or inaccurate information about policies or their application. By dispelling such myths, we can focus on eliminating genuine barriers.

# Breaking Barriers

Delivering public programs and services will always mean working within some kind of structure: laws, regulations, guidelines, procedures. But not all rules are barriers. Just as we need to separate myth from reality, we need to work together to determine which rules are useful and necessary and which are not.

The barrier-breaking examples cited in the detailed annex celebrate over forty innovative and creative approaches to resolving traditional problems. Three such examples are mentioned below.

## 1. Human Resources Policy

Imagine actually eliminating a policy, for example, the Human Resources Planning Policy. It is no longer needed, as human resource planning has become an integral component of the business planning process. One less reporting requirement adds up to more flexibility, time and money for program delivery.

## 2. Recognition Program

How about rewarding initiatives? The recognition program at Human Resources Development Canada gives managers the flexibility to develop their own tailor-made appreciation initiatives to recognize employees. Responsibility for employee appreciation is now where it belongs – in the hands of individual managers.

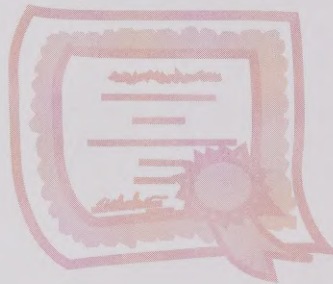
## 3. Faster service

Health Canada is developing a Facilities Help Line direct to Public Works and Government Services Canada. Service calls relating to such things as temperature levels and electrical and plumbing problems will go directly to Public Works and will no longer be routed through the existing Health Canada Help Line. Shorter response time to service calls, and the decrease in administration, means better program delivery.

These are just three examples among dozens of creative approaches being implemented in agencies and departments. Please read on to see what this passionate attitude is and how you can contribute.

## What is this Passionate Attitude?

Celebrate with us the good work in the federal Public Service towards providing better program delivery. Better service includes both internal and external clients and refers to things ranging from everyday routines (answering the telephone, improving a procedure) to more complex challenges (revamping a policy, co-locating or providing 'single-window' service delivery or re-engineering a program). This report demonstrates that employees are committed to enhancing service delivery by implementing exciting and innovative approaches to their work, while respecting Public Service values and ethics.



*Focusing on people –  
employees committed to  
enhancing service delivery.*

## in the Federal Public Service

*Challenging traditions  
by implementing innovative  
work approaches.*



*Cutting red tape! All public  
servants need to get involved  
and take action, and share  
best practices.*

Why is this publication important to you? It is important because it could change your work environment. Imagine learning of creative approaches that you could implement in your own department. Imagine how you could save money and time and find the flexibility you need when juggling many competing priorities. Imagine the smiles on the faces of your clients because you were able to provide better service. If you can imagine one or all of these things, read on.

We encourage you to share and implement the innovative ideas you get from this publication in your own department. Breaking barriers is something that everyone can do on his or her own or with a group. Find something that you would like to change that would improve your work and take action. Removing barriers is not something that needs to be a formalized process. It is simply public servants ensuring that program delivery is done in the most effective and efficient way, and respecting our values and our clients. To effectively break barriers all public servants need to get involved and take action. In other words, what individuals and groups do on their own complements the work being done by the Breaking Barriers working groups.

We want to hear from you if you have any creative ways of doing work that would result in breaking a barrier. For this purpose, please use the fax sheet at the back of this publication or you can e-mail us directly at [barriers.obstacles@tbs-sct.gc.ca](mailto:barriers.obstacles@tbs-sct.gc.ca).

We welcome the opportunity to share this important information with you and hope you will take a 'step into the future' and become a participant in the Breaking Barriers team. It is employees, whether individually or in groups, working together to make a difference. All Canadians win!

### We Want to Hear from You!

We hope that you enjoyed reading this publication and that you found the examples interesting and helpful. We encourage you to share this information with your colleagues so that they, too, can be members of the Breaking Barriers team.

We welcome your feedback. First, we want to know whether you found this report useful. Second, we want to know if you have any examples in your department that would help make future publications just as interesting and useful. Some key questions are:

*Let us hear your good  
news stories and we'll spread  
the word.*



## Breaking Barriers

- Is there a departmental or central agency barrier that needs to be broken in order to help you achieve results?
- Do you have any best practices to share?
- Do you have any other comments on this report?

Working together, as individuals or groups, and sharing this information will contribute to strengthening the Public Service and enhancing client service. Please join us in making a difference.

Fax this sheet to Breaking Barriers (613) 952-3698 or send your comments via e-mail to [barriers.obstacles@tbs-sct.gc.ca](mailto:barriers.obstacles@tbs-sct.gc.ca).

**Comments:**

## À vous la parole

Nous espérons que vous avez apprécié votre lecture et que vous avez trouvé dans ce rapport des exemples intéressants et utiles. Nous vous encourageons à partager ces informations avec vos collègues afin qu'ils puissent eux aussi devenir membres de l'équipe d'Élimination des obstacles.

Nous aimerions beaucoup connaître vos réactions. Nous voudrions d'abord savoir si vous avez trouvé ce rapport utile. Ensuite, nous voudrions savoir s'il y a dans votre ministère des exemples qui rendraient nos prochains numéros tout aussi intéressants et utiles. Voici quelques questions que vous pourriez vous poser :

- Y a-t-il dans votre ministère ou organisme central un obstacle qu'il faudrait éliminer pour vous aider à atteindre vos résultats?
- Avez-vous des pratiques exemplaires à partager?
- Avez-vous d'autres remarques à formuler sur ce rapport?

C'est en travaillant ensemble et en partageant ces informations que nous pourrions renforcer la fonction publique et améliorer les services aux clients. Veuillez vous joindre à nous pour changer les choses. Envoyez cette feuille par télécopieur à l'Élimination des obstacles, au (613) 952-3698, ou par courrier électronique, à l'adresse suivante : [barriers.obstacles@tbs-sct.gc.ca](mailto:barriers.obstacles@tbs-sct.gc.ca).

## Remarques :

*Faites-nous part de vos  
bonnes nouvelles et nous  
les diffuserons.*

## Qu'est-ce que c'est que cette passion?

Célébrez avec nous les progrès réalisés dans la fonction publique fédérale pour améliorer la prestation des services, autant pour nos clients internes que pour nos clients externes. Nous voulons parler aussi bien de choses courantes (répondre au téléphone, améliorer une procédure) que de tâches beaucoup plus complexes (refondre une politique, partager des locaux ou offrir un service à partir d'un seul endroit, ou restreindre un programme). Vous trouverez dans ce rapport la preuve que les employés sont déterminés à améliorer la prestation des services en repensant leur travail avec imagination et dynamisme, tout en s'assurant que les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont respectées.

Cette publication est importante pour vous. Pourquoi? Parce qu'elle pourrait transformer votre milieu de travail. Imaginez que vous y découvririez des méthodes novatrices que vous pourriez appliquer dans votre propre ministère. Imaginez en plus que cela vous permette d'économiser de l'argent, de gagner du temps et de vous donner la souplesse que vous cherchez quand vous devez jongler avec de nombreuses priorités différentes. Imaginez enfin les sourires de satisfaction de vos clients quand vous réussirez à leur fournir de meilleurs services. Si vous êtes capable d'imaginer tout cela, continuez votre lecture.

Nous vous encourageons à partager et à mettre en œuvre dans votre ministère les idées novatrices que vous y découvrirez. Éliminer des obstacles, c'est quelque chose que tout le monde peut faire, seul ou en groupe. Pensez à quelque chose que vous voudriez changer pour améliorer votre travail puis... passez à l'action! Éliminer des obstacles, ça n'exige pas un mode d'emploi de deux cents pages! C'est simplement veiller à ce qu'un programme soit mis en œuvre de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, tout en respectant nos valeurs et nos clients. Pour éliminer efficacement des obstacles, tous les fonctionnaires doivent participer au processus et passer à l'action. Autrement dit, ce que chaque fonctionnaire ou groupe de fonctionnaires peut faire de son côté viendra s'ajouter à ce que font les groupes de travail sur l'élimination des obstacles.

Nous tenons à recueillir vos propres idées sur des méthodes de travail novatrices qui permettraient d'éliminer des obstacles. Pour nous les communiquer, vous n'aurez qu'à utiliser la fiche de télécopie qui se trouve à la dernière page de cette publication ou nous envoyer un message électronique à l'adresse suivante : [barriers.obstacles@tbs-sct.gc.ca](mailto:barriers.obstacles@tbs-sct.gc.ca).

Nous sommes heureux de pouvoir partager ces informations importantes avec vous et nous espérons que vous aussi ferez « le saut dans l'avenir » en participant aux efforts de l'équipe d'Élimination des obstacles. Ce sont les employés, individuellement ou collectivement, qui peuvent changer les choses en travaillant ensemble. Et ce sont tous les Canadiens et toutes les Canadiennes qui seront les grands gagnants de l'opération!

**Les gens d'abord!**  
Les employés sont  
déterminés à améliorer la  
prestation des services

**À bas les traditions  
désuètes! Faire fi des  
traditions désuètes en  
mettant en œuvre des  
approches de travail  
novatrices.**



**À bas les tracasseries  
administratives! Tous les  
fonctionnaires doivent  
participer au processus,  
passer à l'action et partager  
leurs pratiques exemplaires.**

Pour éliminer les obstacles, il faut notamment faire la part des choses entre le mythe et la réalité. Les personnes se heurtent souvent à des obstacles lorsque les renseignements dont elles disposent sur les politiques ou leur interprétation sont désuets ou inexacts. En dissipant ce genre de mythes, nous pouvons nous concentrer sur l'élimination des obstacles véritables.

L'exécution des programmes et la prestation des services publics nécessiteront toujours une certaine structure, que ce soit des lois, des règlements, des lignes directrices ou des procédures. Mais toutes les règles ne sont pas des obstacles. De même que nous devons séparer le mythe de la réalité, nous devons travailler ensemble pour déterminer quelles règles sont utiles et nécessaires et lesquelles ne le sont pas.

Les exemples d'élimination des obstacles cités dans l'annexe détaillée soulignent plus de quarante approches novatrices et créatives de résolution de problèmes traditionnels. En voici trois exemples :

## 1. Politique sur les ressources humaines

Imaginez que vous ayez à supprimer une politique, par exemple, la politique sur la planification des ressources humaines. Elle n'est plus nécessaire, la planification des ressources humaines étant devenue un élément intégral du processus de planification des activités. Un rapport de moins signifie plus de souplesse, de temps et d'argent pour l'exécution des programmes.

## 2. Programme de reconnaissance

Qu'en est-il de la récompense des initiatives individuelles? Le Programme de reconnaissance de Développement des ressources humaines Canada donne aux gestionnaires la latitude de prendre des mesures d'appréciation taillées sur mesure pour reconnaître le mérite des employés. La responsabilité de récompenser le travail des employés est maintenant confiée à ceux à qui elle revient – les gestionnaires eux-mêmes.

## 3. Service plus rapide

Santé Canada prépare l'installation d'une ligne téléphonique directe avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la maintenance des installations. Ainsi, les appels liés aux problèmes de température, d'électricité ou de plomberie dans ses immeubles iront directement chez Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et n'encombreront plus la ligne d'aide de Santé Canada. Répondre plus vite aux demandes d'intervention et réduire le fardeau administratif : deux méthodes pour améliorer l'exécution des programmes.

Ce ne sont là que trois exemples parmi des dizaines d'autres approches créatives actuellement mises en œuvre dans les ministères et les organismes. Nous vous invitons à poursuivre votre lecture pour découvrir ce qu'est cette passion et comment vous pouvez y contribuer.

## Introduction

Le Conseil du renouvellement administratif est heureux de vous présenter le premier rapport d'étape sur l'élimination des obstacles. Ce résumé constitue une partie du rapport qui comporte également une annexe sur les points détaillés. Les deux sont disponibles sur Internet.

Le but de ce rapport d'étape est de partager avec vous des exemples concrets de la façon dont les fonctionnaires sont en train de faire disparaître les obstacles et de modifier leur façon de travailler. C'est la suite du travail qui a été effectué depuis plusieurs années pour améliorer la qualité des services. Le rapport contribue également à la réalisation d'initiatives connexes comme la modernisation de la fonction de contrôleur.

Notre but est d'améliorer l'exécution des programmes et la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes. Nous vous montrerons comment, en éliminant les obstacles, nous devenons davantage axés sur les clients et les citoyens. Nous avons vu les résultats des approches novatrices et rentables. À la lecture du résumé, vous verrez que nous sommes déterminés à faire avancer ce projet et que nous avons besoin de votre aide pour y parvenir.

Le comité du projet d'élimination des obstacles a été établi pour agir comme catalyseur, pour faciliter la suppression des obstacles auxquels font face les ministères et organismes centraux et encourager les fonctionnaires à se préoccuper prioritairement des résultats dans l'administration fédérale. Le comité a pour mandat de :

- faciliter l'identification et l'élimination des irritants et des obstacles auxquels font face les ministères et les organismes centraux;
- promouvoir le concept de l'élimination des obstacles parmi les ministères et les organismes centraux;
- partager les pratiques exemplaires;
- expliquer pourquoi les politiques et les procédures des ministères et des organismes sont raisonnables et utiles;
- faire rapport à la fonction publique sur les progrès accomplis dans l'élimination des obstacles.

Pour nous permettre d'exécuter notre mandat en faisant office de facilitateurs et de catalyseurs, notre équipe d'élimination des obstacles comprend un groupe de travail interministériel. Des groupes d'étude sont créés pour se pencher sur des questions précises.

*Le Canada se distingue  
toujours dans les enquêtes  
internationales où il se  
classe parmi les pays du  
monde où il fait mieux vivre.  
Ce résultat est dû en bonne  
partie à l'excellence des  
institutions et des employés  
de notre secteur public qui,  
jour après jour, servent les  
Canadiens avec  
dévouement.*

*Le très honorable*

*Jean Chrétien*

*Premier ministre du Canada*



## RÉSUMÉ

### Avant-propos

En fait, il y va vraiment de notre intérêt personnel. Si nous réussissons à travailler mieux, plus intelligemment et plus rapidement, c'est nous qui y gagnons, non? Pourquoi? Parce que comme nous sommes tous et toutes à la fois citoyens et clients, nous voulons aussi obtenir des services professionnels, opportuns et avec considération.

L'Élimination des obstacles, c'est une initiative pleine de sens que certains ministères et organismes fédéraux ont adoptée il y a un certain temps. Comme ses bienfaits commencent à être connus, cela devient peu à peu un projet pangouvernemental.

De quoi s'agit-il? En bref, de mettre fin aux tracasseries administratives, de repenser les méthodes de travail et de collaborer avec les autres pour fournir un service meilleur et plus rapide. Cette initiative contribue à la promotion de l'intérêt public tout en renforçant les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

Ce rapport d'étape est le premier d'une série qui sera consacrée à comment travailler mieux et comment rendre de meilleurs services en éliminant les obstacles bureaucratiques, réels ou imaginaires. Vous y trouverez des exemples de beaucoup de « bonnes choses », mais ce n'est qu'un début. Les étapes suivantes dépendront de vous, et c'est pourquoi nous solliciterons votre contribution et vos réactions. Nous sommes absolument résolus à ce que le système fonctionne mieux, mais nous ne pourrions jamais y arriver sans vous!

Voyez dans les pages qui suivent ce que vous pouvez faire pour nous aider. Et ... merci d'avance.

*Nous adressons des remerciements spéciaux à Développement des ressources humaines Canada qui a accepté de coparrainer cette initiative pangouvernementale avec le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, et aux membres de notre groupe de travail et de ses groupes d'étude sur l'élimination des obstacles, pour leur appui indéfectible.*

*Les efforts que les employés déploient quotidiennement pour offrir des services modernes, efficaces et novateurs méritent d'être reconnus.*

*Le très honorable Jean Chrétien*

*Premier ministre du Canada*

*Nous devons sans cesse chercher à supprimer les obstacles à l'amélioration des services que nous avons érigés – comme les formalités administratives, l'esprit de clocher et la peur du changement.*

*Jocelyne Bourgon*

*Greffier du Conseil privé*



Publié par la

Direction des affaires publiques

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

©Ministre des Travaux publics et des Services

gouvernementaux Canada 1997

No de catalogue BT 22-59/1998-1

ISBN 0-662-63342-3

Vous pouvez consulter le rapport intégral (résumé et annexe) sur  
le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à :  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/>

Les employés qui ne sont pas branchés à Internet devraient  
s'adresser à leur bibliothèque ministérielle, aux bibliothèques  
publiques ou aux bibliothèques universitaires.

Pour votre commodité, la présente version comporte également  
des hyperliens avec d'autres secteurs.

# L'ÉLIMINATION DES

## OBSTACLES

L'innovation dans  
l'intérêt public

### LES FONCTIONNAIRES

### AMÉLIORENT LA PRESTATION

### DES SERVICES EN

- Mettant l'accent sur les gens, les valeurs et l'éthique
- Défiant les traditions désuètes
- Réduisant les tracasseries administratives
- Changeant leurs attitudes
- Partageant leurs pratiques exemplaires

Transformons  
le gouvernement  
afin de  
mieux servir  
les Canadiens  
et les  
Canadiennes

